

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200415042

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业业务流程优化的方法及应用研究

Research of Enterprise Business Process Improvement
Method and Application

葛 纯 毅

指导教师姓名: 刘 震 宇 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 4 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）。

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

随着信息技术的发展，企业所处的竞争环境发生了根本性的变化，企业要想达到预期的占有率和经济效益，就必须提高自身的应变能力与竞争能力，ERP 便成为企业提高竞争力的有效利器。但 ERP 的实施不仅是一项简单的信息工程，它给企业带来的是管理的变革。因此，作者提出 ERP 的成功应用需要先行 BPI，同时，ERP 系统也是承载流程的最佳工具。文章首先对 BPI 重新进行界定，分析了 BPI 的必要性，重点描述了 BPI 的理论体系，其次，以上海东方电话有限公司作为研究对象，采用 BPI 的理论原则与方法，在营销、仓储、采购、生产管理及财务核算等方面，采用鱼骨分析法、头脑风暴法和研讨会的方法对其进行流程优化，并使其在用友 ERP 系统中得以实现，改进了该企业过去存在的业务流程上的诸多问题，显示出了 BPI 对于企业提高效率的重要意义（并应用实证研究方法建立企业流程优化模板），最后，作者根据实践经验提出几点 BPI 成功的关键因素供业界参考。

关键词：BPI；ERP；实施

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With the development of IT, the environment of enterprise changed basically, so if the enterprise wants to realize its target, it must improve its adaptability and ability of competency. At this time, ERP becomes an effective means. But not only ERP is an information system, but also it will help the enterprise to realize the reformation of management. As the result of this, the writer thinks that BPI is the basic of application successfully of ERP, and ERP is also the best means of applying BPI. So at first the paper gives a new definition to BPI and analyzes the necessity of BPI, and designs the theory system of BPI importantly, then the paper offers a sample of BPI for the enterprises by an example of BPI. Based on the logic and methods of BPI, paper used Fishbone Analysis, Brainstorming, Search Conference to change the process of the company in the corporate, then achieve it in the ERP system. It improved the problem in the past process, therefore, it indicated the important meaning of BPI. At last, the paper lists some key factors of application successfully for all the enterprises.

Key Words: BPI; ERP; Actualize

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前言.....	1
1、BPI 概述.....	3
1.1 BPR 的定义	3
1.2 BPI 的定义.....	3
1.3 BPI 与 BPR 的区别	4
1.3.1 目标不同.....	4
1.3.2 方式不同.....	4
1.3.3 程度不同.....	5
1.3.4 可实现性不同.....	5
1.4 BPI 的必要性.....	5
1.4.1 ERP 功能的实现要求先行 BPI.....	5
1.4.2 原有流程缺陷的要求.....	6
1.4.3 ERP 系统的设计背景的要求	6
1.5 BPI 的类型.....	7
1.5.1 功能内的 BPI	7
1.5.2 功能间的 BPI	7
1.5.3 组织间的 BPI	7
2、BPI 在 ERP 系统中实现的基本原则、步骤和方法	8
2.1 BPI 的基本原则	8
2.1.1 单点接触顾客.....	8
2.1.2 数据共享信息集成.....	8
2.1.3 节省数据核对工作.....	8
2.1.4 在业务流程中建立控制程序.....	9
2.2 BPI 的步骤.....	9
2.3 BPI 的方法及用友 ERP 系统简介	11
2.3.1 全员参与优化法.....	11

2.3.2 头脑风暴法.....	11
2.3.3 研讨会法.....	11
2.3.4 鱼骨分析法.....	12
2.3.5 愿景分析法.....	12
2.3.6 用友 ERP 系统简介	12
3、BPI 的实证分析-企业业务流程优化	13
3.1 项目概述	13
3.1.1 上海东方电话有限公司概况.....	13
3.1.2 企业组织结构.....	14
3.1.3 东方电话整体业务流程及经营管理现状.....	15
3.1.4 东方电话 ERP 系统应用的目标	16
3.1.5 ERP 系统应用目标与企业现状差距分析说明	17
3.2 东方电话 ERP 系统总体应用方案	18
3.3 东方电话业务流程优化及其在用友 ERP 系统中的实现	20
3.3.1 营销业务流程优化及其在用友 ERP 系统中的实现	20
3.3.2 仓储业务流程优化及其在用友 ERP 系统中的实现	25
3.3.3 采购业务流程优化及其在用友 ERP 系统中的实现	30
3.3.4 生产管理业务流程优化及其在作用友 ERP 系统中的实现	34
3.3.5 账务核算流程优化及其在用友 ERP 系统中的实现	45
4、BPI 过程中成功的关键因素.....	48
4.1 以 ERP 系统中的标准流程为标尺	48
4.2 紧密结合企业自身管理特点	48
4.3 观念的转变、操作模式的转变	49
5、用友 ERP 适用性分析	50
结束语.....	53
参考文献.....	54
后 记.....	55

前言

伴随着人类社会进入知识经济时代及我国加入 WTO，企业所处的竞争环境已经发生了根本性的变化，客户需求、产品生命周期、市场增长、技术更新速度、竞争规律等等，几乎没有一样是保持不变的。因此，在新经济下企业管理面临着许多突出的问题：资金短缺、产品积压、应变能力差、不能及时交货、物料短缺、设备利用率低、生产周期长、信息反馈不及时、客户服务水平差、计划跨度长、成本高等，这些问题的出现与企业管理模式的落后密不可分。因此，无论是图谋扩展之大计，还是固守自己的一片江山，企业若要达到预期的市场占有率和预期的经济效益，就需要进行管理的变革，就必须提高自身的应变能力与竞争能力，就必须在产品的质量、性能、交货期、价格等方面具有自己的优势。那么，企业提高管理水平的途径是什么？ERP 是一种建立在 IT 技术平台上的先进管理思想和管理模式，它帮助企业把客户的需求、企业内部的运营活动以及供应商的制造资源整合在一起，其功能不仅涉及企业内部的物料管理、库存控制、生产管理、营销、供应及财务的各个方面，而且还包括企业外部的供应链管理，通过 ERP 提供的功能可以实现企业管理信息化、集成化、自动化，从而有效解决其管理中存在的弊病，实现“人尽其能、物尽其用、财尽其值”，提高企业的市场竞争力。^①ERP 系统正是现阶段科技与管理完美结合的典范，是帮助企业提高竞争力的有效工具。

因此，从 80 年代开始，企业纷纷尝试 ERP，希望以此实现管理水平的提升。但是，一些 ERP 项目的实施效果并不尽人意，人们经常看到有“IT 黑洞”、“ERP 实施成功率为零”的说法，其原因众说纷纭，但笔者认为其中一个重要的原因是由于企业在实施 ERP 系统之前没有进行业务流程优化（以下简称 BPI）。我们知道，企业的手工业务处理流程存在许多重复或无效的环节，而 ERP 系统作为现代化的管理思想、管理方法和手段的结合体，是在全面总结、分析、提炼各种企业业务运作与管理特性的基础上，借助先进的信息化管理模型，为企业提供可行的管理解决方案，其自身必然蕴含了标准的、优化的、适合于信息平台下的业务

^① 柳中冈. MRP / ERP 管理技术. 上海汉康管理软件有限公司

运作流程；因此，如果在实施 ERP 之前企业不进行 BPI，而是将信息系统应用在企业陈旧的、现有的管理流程上，这种所谓的“穿新鞋走老路”的做法，其结果只能是对信息技术投资巨大而效果甚微。因此，ERP 的成功应用需要业务流程优化。

此外，企业的使命是为顾客创造价值，而为顾客创造价值的是企业的流程，因此，企业的成功——不断增加顾客的价值来自于优异的流程运营，而优异的流程运营的第一步即是企业要有优异的流程，因此，BPI 是企业取得成功、达成使命的必经之路。那么，流程优化到什么程度才为合适、才能推动企业管理水平的提升，流程优化之后如何实现；关于这两个问题，笔者认为：BPI 的实现离不开 IT 技术的支持，当前，ERP 系统中的标准流程是业务流程优化的依据，ERP 系统也是承载流程的最佳工具。

1、BPI 概述

1.1 BPR 的定义

业务流程重组——BPR (Business Process Re-engineering)，最初于 1990 年由哈默教授提出，是指“以业务流程为改造对象和中心、以客户需求和满意度为目标、对现有业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计，利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段、最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，以打破传统的职能型组织结构(Function-Organization)，建立全新的过程型组织结构 (Process-Oriented Organization)，从而实现企业在经营成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善”。^①

1.2 BPI 的定义

业务流程优化 (BPI) 的概念是由业务流程重组 (BPR) 演化而来，从 1990 年开始，BPR 作为一种全新的管理思想，像一股风潮席卷了整个美国和其他工业化国家并风靡世界。一些著名企业已率先委托知名顾问公司为其量身打造业务流程重组，我国的一些企业也纷纷开始尝试，但众多案例表明，我国企业承受不起彻底地、根本地、剧烈性地 BPR 的震荡，实施 BPR 往往导致企业的瘫痪。因此，企业界及理论界开始思考 BPR，在结合我国企业的管理水平及实践基础上提出了 BPI，但业界对 BPI 众说纷纭，也未形成明确、统一的定义。笔者认为，BPI 是成功应用 ERP 的前提，ERP 系统也是承载流程的最佳工具，从这个角度出发，BPI 可定义如下：

BPI(Business Process Improvement)是指以企业业务流程为优化对象和中心，以建立与 ERP 系统相互融合的标准流程为目标，对企业现有业务流程进行分析，保留其符合先进的管理模式及信息化要求的部分，改进、调整或重建不合理之环节，使新建的业务流程能够满足 ERP 系统的应用要求，并通过 ERP 系统的实施

^① 田智慧、王玉荣．流程管理实战案例．机械工业出版社，2007 年 1 月

来实现优化后的流程，在保证 ERP 系统成功应用的基础上提升企业竞争力。^①

1.3 BPI 与 BPR 的区别

前已述及，BPR 是指对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计，从而使企业获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性的改善。而 BPI 是依据信息化要求，改进、调整或重建不合理之环节，使其能够满足 ERP 系统的应用要求。因此，BPR 与 BPI 存在着根本的区别。

1.3.1 目标不同

BPR 是为了顺应“3C”（即 Customer、Competition、Change）而提出的，其目的是最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，以打破传统的职能型组织结构 (Function-Organization)，建立全新的过程型组织结构 (Process-Oriented Organization)，从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的戏剧性改善。

BPI 是运用系统的观点来优化和改进业务流程中的某个环节或整个业务运作的过程，其目标是为 ERP 的成功应用奠定基础，同时借助 ERP 系统的应用将已经改进、优化的可以量化处理的业务流程固化下来，用技术的手段来保证在企业范围内形成统一、及时的业务运作和考评。

1.3.2 方式不同

BPR 强调对流程的全新设计，是要突破原有的思维方式，打破固有的管理规范，以回归零点的新观念和思考方式对现有流程与系统进行综合分析 with 统筹考虑，从而获得管理的重大突破和管理方式的革命性变化。

相对而言，BPI 强调渐进改良，是在充分理解 ERP 系统中所固化的标准流程的基础上，分析理解企业现有流程、改进现有流程，实现标准流程与现有流程的最优融合。

^① 唐纳德·J·鲍尔索克斯. 供应链物流管理. 机械工业出版社, 2004年1月

1.3.3 程度不同

BPR 强调根本性的变革，其范围跨越企业所有职能与部门，涉及企业的全部业务流程，因此，BPR 一般不可能从组织的底层和中层开始并延续下去，它必须由位于组织的顶端的管理层来推动，它是一种完全意义的“革命”。在这一点上，BPI 更加自然、人性化一些，它不仅坚持了“让那些需要得到流程产出的人自己提出流程的改变并在 ERP 系统中实现流程的改变”原则，而且是以现有业务流程为基础的、局部范围内的、非合理流程的优化，它对企业造成的影响是温和的、可承受的。

1.3.4 可实现性不同

更重要的是，BPR 的可实现性没有保证。从理论上讲，IT 的确可以独立于流程管理之外，但是，从信息技术的发展、企业的实践来看，脱离 IT 而完成流程管理几乎是不可能的。虽然，BPR 后也要借助先进的信息技术以及现代化的管理手段来实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，但是对企业的业务流程进行彻底变革后形成的新流程究竟以何种手段、依靠何种信息技术来实现都是需要探讨的问题。相反，BPI 直接以应用 ERP 系统为目的，不论是在流程优化之前还在优化过程中，均紧紧围绕 ERP 系统中的标准流程进行，无可置疑，由此所形成的新流程可直接移植于 ERP 系统之中，可实现性不言而喻。

综上所述，可以得出如下结论——ERP 的成功应用需要 BPI，而非 BPR。

1.4 BPI 的必要性

由上述分析已知，与 BPR 相比，BPI 更加适合于我国企业的管理实践及 ERP 系统的应用，那么，应用 ERP 系统是否必须先进行 BPI，二者之间的关系是什么？本文将从以下几方面进行分析。

1.4.1 ERP 功能的实现要求先行 BPI

ERP (Enterprise Resource Planning) -企业资源计划，即通过对企业的一切可以利用的资源（包括：资金、时间、人员、设备、材料、工具、能力、供应

商、协作厂商、分销渠道、最终客户等) 进行规划、整合, 以达到“人尽其能、物尽其用、财尽其值”的目标。^①而为了协调运用这些资源, 企业需要制定各种互相关联的计划和一整套管理方法、制度、人员和部门机构来确保资源能够获得最大限度的利用。计划本身是协调的表现形式, 它依靠所谓的管理方法, 其实也就是工作流程和模式来产生, 这些流程包括订单执行流程、采购流程、销售流程、研发设计流程、客户服务流程这些与物料增值直接相关的流程和财务管理、质量管理、人力资源管理、市场营销管理、决策支持管理、资产维护管理等辅助流程, 因此, ERP 系统中所蕴含的先进管理思想必然通过标准化的业务流程来实现。那么, 企业在手工处理环境下或应用 ERP 系统之前的业务流程必然存在不合理、不增值或者不符合信息化条件的环节, 因此, 要想成功的应用 ERP 系统, 应用 ERP 中先进管理思想和模式来提高企业竞争力, 就必须先进行 BPI, 对企业现有的业务流程进行改良, 建立基于 ERP 系统标准流程基础上的、符合企业管理特点的新流程。

1.4.2 原有流程缺陷的要求

ERP 软件的应用目的在于提升企业管理水平, 提高经济效益。对任何企业来说, 其业务流程在长期经营过程中会出现一些不适应企业发展要求的地方和不合理的地方, 如果不能对这些不适应和不合理的流程进行改造, 而仅仅是盲目的将原有业务流程通过 ERP 软件的实施进行自动化转变, 则 ERP 实施的效果可想而知。可以说, 利用 ERP 系统将复杂或者不产生价值的流程变为自动化, 并不能提高生产力或业绩, 只会导致成本和时间的浪费。

1.4.3 ERP 系统的设计背景的要求

ERP 是在典型的市场经济运行模式下产生的, 它体现了与当前市场状况和管理要求相适应的管理思想, 与我们传统的经营管理方式有所不同。而我国目前还处于市场经济的初级阶段, 许多企业的管理思想和管理方法还比较落后。因此, 就要求企业在应用 ERP 系统之前, 首先要进行流程的分析与优化工作, 对原有的组织机构、人员和岗位设置进行必要的优化、改进。

^① 叶宏谟. 企业资源规划——整合资源管理篇. 电子工业出版社, 2002年7月

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库